الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط
رئيس التحرير: نسيم الصمادي

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

ديسمبر
(كانون ثاني)
2000
السنة الثامنة
العدد الرابع والعشرون
العـــدد 192
www.edara.com

تحذير من الناشر: يمنع نقل اي جزء من هذةالنشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير والنقل لأغراض التوزيع وتستثنى منه الإشارات السريعة والمقتطفات في الصحافة والرسائل والبحوث الجامعية.

ســـوق السمـــك:

حالة دراسية في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية بطريقة طبيعية

تأليف : ستيفن لندن - هاري بول - جون كريستنسن

نقدم لكم اليوم حالة دراسية في قالب قصصي، من خلال شخصية محورية لموظفة في أحد البنوك، حيث تجاهد في إحداث تحول جذري في إدارتها، من خلال استدعاء نموذج فعال للتغيير بعد تطبيقه في «سوق السمك» وتوظيفه لإحداث نقلة نوعية في إدارتها البنكية.

القصة بسيطة جدا. فهي تتضمن أربع استراتيجيات إدارية للتغيير والنجاح والتميز. فإذا استطاع العاملون في «سوق السمك» وهو يعملون في مكان بارد ورطب وملئ بالروائح والعفونة، إذا استطاعوا تحويل العمل إلى متعة، والصقيع إلى حيوية وسخونة وإنتاج، فكيف لا نستطيع نحن ذلك، ونحن نعمل في مكاتب مكيفة، ونجلس على مقاعد وثيرة!؟

«عندما نختار أن نحب عملنا، يمكننا إيقاظ الطاقات الكامنة فينا، وتلمس مشاعر السعادة التي تحتوينا، وأن نشعر بمعنى عطائنا وقوة إرادتنا في تغيير ما حولنا». هذه هي الفكرة الأساسية لكتابنا البسيط والمعبر.

قبل نشر كتاب «سوق السمك»، عرضت أفكاره أولا من خلال فيلم فيديو أنتجته شركة إنتاج أمريكية، فبدأ المدربون يستخدمونه حول العالم كنموذج إداري بسيط وفعال للتغيير. ثم صدر في كتاب هذا العام، ليعرض مبادئه الأربعة بأسلوب قصصي. وهذه المبادئ هي :

- اختر سلوكك.
- العب معهم.
- اصنع يومهم.
- كن حاضرا بينهم.

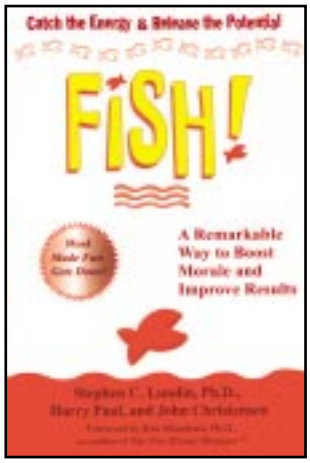
عندما تطبق هذه المبادئ، لن تتمكن من الاحتفاظ بالعاملين معك فقط، بل ستجعلهم فخورين بعملهم. فالناس يحبون أن يعملوا في مكان يسوده المرح والفرح، حيث يستنفرون طاقاتهم الداخلية وقواهم الخفية، ويصنعون فرقا في كل ما حولهم. وتستطيع «فلسفة السمك» كما يسميها المؤلفان أن تمنع الاحتراق الذاتي والإحساس بالإجهاد والكآبة بسبب ضغوط العمل، فضلا عن النشوة والحماس اللذين يصيبان الإنسان وهو يؤدي عملا يحبه.

المديرة:

خلال السنوات الثلاث التي قضتها «المديرة» في هذا البنك، بنت لنفسها سمعة

اقرأ في هذا العدد

البحث عن حل.....ص2
قواعد عمل الفريق.....ص2
الدرس الأول: أختر سلوكك.....ص3
الدرس الثاني: العب.....ص5
اجتماع هام.....ص6
الفرق تذهب إلى العمل.....ص7
تطبيقات.....ص8



طيبة من حيث قدرتها على الإنجاز. لم تكن أول من يحضر للعمل أو آخر من يغادر، ولكنها كانت ملتزمة سلوكيا وأخلاقيا حتى أن حافظة الأوراق على سطح مكتبها كانت دائما خالية من الأوراق. فقد تعودت أن تنجز أعمالها أولا بأول، مهما زاد ضغط العمل ومهما تكالبت الظروف. إلا أن التزامها الزائد استتبع بعض المشكلات. فقد بدأ كثير من رؤسائها يحرصون على إرسال أعمالهم لها، حتى يطمئنوا على إنجازها في الوقت والجودة المطلوبين.

كانت «المديرة» ذات شخصية طيبة يستحب العمل تحت إشرافها. حيث تصغي لموظفيها باهتمام، وتحظى بحب واحترام الجميع. وكانت تنوب عن زملائها وتغطي أعمالهم المتأخرة عندما تضطرهم الظروف للغياب أو المغادرة مبكرين. رغم أنها كانت تعمل بهدوء، دون أن تمارس على أتباعها أي نوع من الضغوط، باستثناء الضغط لإنجاز الأعمال في مواعيدها وبأعلى جودة ممكنة.

الطابق الثالث: مقلب النفايات

على العكس تماما من القسم الذي تشرف عليه «المديرة»، كان العمل في إدارة العمليات في الطابق الثالث من البنك. أطلق موظفو البنك اسم «مكب النفايات السامة» على إدارة العمليات في الطابق الثالث. وكانوا يتهكمون على العاملين هناك ويسمونه بصفات مثل: الأرض المفقودة، مصدر السلبية، مثير للكآبة، عنق الزجاجة، فضلا عن الاسم الأشهر: «مكب النفايات».

كانت كارثة الطابق الثالث تتمثل في أن كل عمليات البنك دون استثناء تقريبا تمر عبر مقلب النفايات ذاك، بسبب الطبيعة الإدارية المساندة لأعمال البنك التي تقع ضمن مسئوليات تلك الإدارة الكائنة في الطابق الثالث.

ومع ذيوع سمعتها الطيبة كقائدة لفريق صغير في إدارتها الحالية، فوجئت «المديرة» برئيس البنك يكلفها بالانتقال لإدارة الطابق الثالث وتنظيفه من سمعته السيئة. قبلت «المديرة» الوظيفة ومسئولياتها الجديدة على مضض، ولم تكن سعيدة رغم الزيادة الكبيرة التي استحقتها على مرتبها. وكانت تعرف أن مديرين آخرين سبقاها لإدارة العمليات الإدارية في الطابق الثالث خلال السنتين الماضيتين.

خلال الشهر الأول في الطابق الثالث، أجهدت «المديرة» نفسها لتفهم طبيعة العمل في قطاع العمليات. لكنها فوجئت أن كثيرا من العاملين هناك يمتلكون قدرات هائلة على العطاء، وأنها أحبت بعضهم بالفعل وتفاعلت مع معظمهم. لكن هذا الإحساس لم ينف قناعتها بأن المشكلات المتواترة في الطابق الثالث جعلته يستحق وصف «مقلب النفايات السامة» عن جدارة.

وكان أبرز ما لاحظته «المديرة» هو:

- كان الهاتف يرن لأكثر من عشر مرات في الطابق الثالث قبل أن يتطوع أحد الموظفين برفع السماعة.
- وكان يرن دون انقطاع في الصباح وبعد بدء الدوام اليومي بربع ساعة، لأن الموظفين في الطابق الثالث لم يصلوا بعد.
- في كل مرة كانت تذهب إلى استراحة الموظفين كانت تجد اثنين أو ثلاثة يدخنون السجائر بشراهة ويتأخرون في العودة إلى مكاتبهم رغم انقضاء وقت الاستراحة وعودة بقية الموظفين.

البحث عن حل:

في صباح هذا اليوم، تكررت نفس المشاهد واضطرت «المديرة» للتدخل لإطفاء الكثير من النيران التي شبت فجأة، ومعالجة الكثير من الأخطاء المتراكمة.

- في البداية اكتشفت ضياع ملف أحد كبار العملاء، وأكد لها مدير الخدمات البنكية أن الملف أرسل قبل أكثر من أسبوع للطابق الثالث ولم يعد.
- إحدى الزميلات العاملات في الطابق الثاني جاءت لها شاكية من أحد الموظفين في الطابق الثالث بعد أن وضعها على الانتظار أكثر من ربع ساعة دون أن يرد عليها أو يقدم لها البيانات المطلوبة.
- أحد المستشارين في الدائرة القانونية أقفلت السماعة في وجهه ثلاث مرات متواليات فاتصل بالمديرة معاتبا.

بعد أن أطفأت الحرائق الثلاث، أغلقت «المديرة» باب مكتبها وبدأت تدون بعض الملاحظات في مفكرتها:

- الموظفون في الطابق الثالث يحصلون على رواتب لا بأس بها، ولم يتم تخفيض رواتبهم بعد، رغم الظروف الصعبة التي يمر بها البنك.
- يمكث الموظفون في إدارة العمليات لسنوات طويلة، فالوظائف آمنة، والتغيير بطيء.

ولكن:

- هل يعرف هؤلاء الموظفون أن الأمان الوظيفي الذي ينعمون به هو مجرد وهم؟
- هل يدركون كيف غيرت قوى السوق من طبيعة الخدمات المصرفية وإدارة العمليات البنكية؟
- هل يفهمون أنه علينا جميعا أن نتغير حتى نتمكن من المنافسة في ظل عمليات الدمج القهري التي تخضع لها البنوك كل يوم؟
- هل يعرفون أننا إن لم نتغير، سنضطر جميعنا للبحث عن وظائف جديدة بعد فصلنا من عملنا الحالي أو إفلاس بنكنا؟

رن جرس الهاتف وكانت «المديرة» على وشك مغادرة المكتب في استراحة الغداء. كان على الخط مديرها الجديد الذي عينها مديرة للعمليات في الطابق الثالث. قال المدير:

«عدت للتو من اجتماع تطوير القيادات وإدارة التغيير وقد عنفني رئيس مجلس الإدارة على ما يحدث في الطابق الثالث. وقد سمعته أيضا يصفه قائلا: «مكب النفايات السامة». في هذه اللحظة انتفضت المديرة وعلا صوتها وهي ترد على مديرها المباشر:

«أرجوك لا تستخدم هذا الوصف. لم يمض على وجودي في هذه الإدارة سوى بضعة أسابيع، وها أنت

تلقي باللائمة علي. التغيير يحتاج إلى وقت، وأنا مسئولة عن ذلك.»

رد المدير معتذرا: «يبدو أن رئيسنا عائد للتو من أحد مؤتمرات القيادة والتحفيز والمنافسة. كان يتكلم بحماس وعصبية زائدة، فيبدو أنه سمع الكثير من الخطب العصماء عن قيادة التغيير.» أرجو أن تعذريني، فالطابق الثالث يمثل المشكلة الرئيسية في البنك، وأرجو أن تبدئي بالتغيير.»

سوق السمك:

خرجت «المديرة» للغذاء في نفس الوقت المعتاد، لكنها لم تذهب إلى استراحة البنك كغيرها من الموظفين. لم تعد تحتمل سماع النكات السخيفة التي يطلقها الموظفون على أهل الطابق الثالث. وكان تشعر برغبة عميقة للبقاء وحيدة، وفي تناول وجبة خفيفة ومختلفة عما اعتادت عليه كل يوم. سارت على قدميها وعبرت شارعين أو ثلاثة، وانعطفت في أحد الأزقة الضيقة، فوجدت نفسها على مقربة من سوق السمك الشهير.

انعطفت «المديرة» داخلة بعمق في سوق السمك، لتفاجأ بما لي يكن أبدا بالحسبان، شاهدت مهرجانا كبيرا، وسمعت أصواتا عالية وضحكات مجلجلة غابت عن مسامعها منذ زمن طويل:

شاهدت سمكة تطير في الهواء لأكثر من عشرة أمتار ليلتقطها عامل الشواء الذي سيتولى طهيها بمهارة لا توصف.

– رأت بائعا آخر يمسك سمكة كبيرة ويحرك فمها حتى لتبدو وكأنها تتكلم، فيضحك ثلاثة أطفال كانوا يراقبونه.

– عامل شاب آخر كان يرتب حبات «الكابوريا» الحمراء بطريقة فنية ويشكل منها هرما متماسكا.

كان المكان يضج بالحيوية. الأصوات العالية تحدث نوعا راقيا من الضوضاء المحببة. كان واضحا أن الموظفين يلعبون وهم يعملون. لم يكن الفرق بين العملاء والعاملين واضحا أبدا. ولم تفهم «المديرة» ما إذا كان موظفو المكاتب الذين يملئون السوق قدموا للشراء أم لمشاهدة العرض المسرحي الدائم.

كان مدير سوق السمك يراقب «المديرة» عن بعد. وعندما رمقته بعينيها، ابتسم وتقدم منها سائلا: لماذا أرى الدهشة تعلو وجهك؟ ألم تأتي إلى السوق من قبل؟ ما الذي أتى بك إلى هنا؟

– «مجرد رغبة في التغيير» ردت «المديرة». «جئت لتناول الغذاء فوجدت الفرجة أنفع».

– «لكنك تبدين في حيرة من أمرك».

– تلعثمت لبرهة، وردت: «قد أكون كذلك، فأنا مشغولة بمشكلة تواجهني شخصيا في العمل.»

– «أتعتبرين مشكلات العمل شخصية؟ هذه مشكلة إدارية أو تنظيمية. «هل أنت مستشارة؟»

– «لا، أنا مديرة في بنك، وإدارتي تحتاج إلى تغيير. ولا أدري من أين أبدأ.»

– فسألها: «هل تعتقدين أن طاقة مشتعلة كهذه يمكن أن تؤثر في الناس في إدارتك؟»

– قالت: «لا شك أن الطاقة والحماس من الأمور المهمة، ولكن ليس لدينا أسماك نلعب بها ونقذفها في الهواء».

– «الأسماك ليست لعبة». رد المدير. «نحن نلعب بمشاعرنا، ونطرد القرف والملل من حياتنا. كان هذا المكان باردا ونتنا ومثيرا للاشمئزاز. فلماذا لا تفعلين بإدارتك مثلما فعلنا!؟ وتأكدي أن هناك دروسا كثيرة يمكنك تعلمها من هذا السوق. لقد حولنا سوق السمك إلى مسرح. وما عليك إلا تطبيق أساليبنا الإدارية المسرحية على إدارتك.»

– «كنت أتصور أن كل عمل في الدنيا يمكن أن يكون سخيفا وروتينيا مملا بعد فترة من الزمن. خاصة عندما نضطر إلى قراءة النصوص التي يكتبها الآخرون. بمعنى أن نتحول إلى مجرد منفذين لما يملى علينا فقط.» قالت المديرة.

– رد مدير السمك: «إذا اتفقنا أن كل وظيفة يمكن أن تكون مملة ورتيبة، هل ممكن أن نتفق أنه بإمكاننا أيضا إضفاء الحيوية والحماس وروح العطاء على كل وظيفة، إذا امتلكنا الإرادة الكافية؟». أنظري إلى أسواق السمك المجاورة: «ألا تبدو مملة وباردة وساكنة إلى درجة الموت؟ لقد كان سوقنا مثلها.»

أيهما أخطر: التغيير أم عدمه؟

«قيادة عملية التغيير في العمل أمر خطير. يمكن أن أفشل وأفقد وظيفتي. ولكن الخوف من التغيير وعدم القدرة على إدارته، أخطر بكثير. إذا لم نغير فإننا جميعا سنخسر وظائفنا. ليس هذا فقط. أنا شخصيا لا أريد أن أعمل في مكان يخلو من الحيوية والحياة.

لن أستحق أن أكون أما إذا سمحت لنفسي وللعاملين في الطابق الثالث بالفشل. عندما أبدأ عملية التغيير الأسبوع القادم، علي أولا أن أختار سلوكي. علي أن أثق بنفسي. وعلي أن أوقن بأن ما قد يقع، سيقع في النهاية، ولا بد أنني سأوفق في نهاية المطاف.

لقد نجوت في المرات السابقة، وسأنجو هذه المرة أيضا. سأبدأ بتنظيف مكب النفايات أولا. ليس من أجل زيادة الإنتاجية وقدرتنا التنافسية فقط، رغم أن هذا مهم. وليس لأن رئيسي تحداني، وهذا دافع قوي أيضا، ولكنه سبب خارجي. الدافع الحقيقي لهذا التغيير يجب أن يبدأ وينبثق من داخلي. علي أن أجدد إيماني بنفسي. معالجة هذه المشكلة ستعيد لي ثقتي بنفسي. ستعيد لي قيادتي لذاتي وأمومتي وحياتي.»

الدرس الأول: اختر سلوكك

واستطرد مدير سوق السمك يقول :

- «هناك دائما مجال لاختيار الطريقة التي تؤدين بها عملك، حتى لو لم تكوني قادرة على اختيار العمل نفسه. أكبر درس تعلمناه ونحن نعمل على بث الحياة في سوق السمك هو : أننا نستطيع أن نختار السلوك والشعور الذي نحضره معنا إلى العمل كل يوم.»

- فسألت المديرة : «ولماذا لا نستطيع أن نختار العمل نفسه؟»

- أجاب المدير : «تستطيعين طبعا الاستقالة من أي وظيفة والبحث عن أخرى. لكن هذا لا يكون في كثير من الأحيان اختيارا حكيما، إذا أخذت مسئولياتك والعوامل المحيطة بك بعين الاعتبار. فأنت تستطيعين كل يوم أن تأتي إلى العمل بشعور المنتصر وبفكر إيجابي. ولكنك لا تستطيعين أن تستقيلي من العمل كل يوم.»

- «أعتقد أنني فهمت، «قالت المديرة» : أنت تختار أن تعمل بابتهاج كل يوم. ما دمت رضيت بالعمل في المكان البارد ذي الرائحة الكريهة، لا بد أن تعمل بروح عالية فتبعث حياة مختلفة في المكان. فما دمت هنا، فأنت تختار أن تعيش أجمل لحظات يومك. بغض النظر عن الظروف المحيطة.»

- أجابها موافقا، وأضاف : «هذا صحيح، ولكن وصفة النجاح في أي بيئة عمل تتكون من أربعة عناصر، أو لنقل وصفة النجاح التي استخدمناها في «سوق السمك» كانت كذلك. لكن اختيار كيف نشعر ونتصرف هو أول هذه العناصر وأهمها. إن لم تبدئي من هذه النقطة، فلن تفلحي في تطبيق العناصر الثلاثة الأخرى.»

الدرس الثاني: العب

يفترض أن يكون يوم السبت إجازة. لكن المديرة» تدرك أن لا وقت لديها تضيعه. أخذت ابنيها معها واتجهت إلى سوق السمك. كان الوقت مبكرا والعمال يرتبون الأسماك بأشكال فنية انتظارا لقدوم العملاء. وكان المدير يساعد العاملين في تنظيم المكان وترتيب الأسماك.

وما أن شاهد «المديرة» وطفليها حتى انطلق نحو الابن الأصغر مبتهجا وسأله أن يساعده في ترتيب الأسماك.

بدأ الطفل يساعد المدير في تحريك الأسماك الكبيرة معتقدا أنه قادر على حملها. في حين يتظاهر المدير بأن إحدى الأسماك عضته أو أنها كشرت في وجهه لأنه حشرها في مكان ضيق. وما هي إلا دقائق، حتى انسجم الطفل الصغير في عمله وبدأ يؤديه وكأنه واجب إلزامي، وصار أكثر حماسا من المدير الذي قاده إلى ذلك.

- في هذه اللحظة التفت مدير سوق السمك للمديرة قائلا : «هذا هو الدرس الثاني من دروس التغيير. اللعب هو أساس الإبداع، والإبداع يعزز حب العمل. وعندما نحب عملنا، نشعر من جديد أننا نلعب، ولأن اللعب متعة، يصبح العمل متعة كذلك. نحن لا نتوقف عن اللعب عندما نشعر بالشيخوخة. نحن نشعر بالشيخوخة عندما نتوقف عن اللعب»

«وأرجو أن لا تفهميني خطأ،» أضاف المدير بجدية. «هذا عمل حقيقي ونحن هنا نعمل من أجل كسب المال وتحقيق الأرباح. هذا المشروع يدفع عشرات المرتبات، وربما نكون أكثر جدية من كل أسواق السمك في العالم. لكننا اكتشفنا أنه يمكننا أن نكون جادين في العمل ونستمتع به أيضا. ليس من الضروري أن نبقى مشدودين ومرهقين طول اليوم لكي نكون جادين. المهم هو النتائج، وليس الطريقة التي نحقق بها تلك النتائج. أقول لك هذا على الرغم من أننا فخورين بطريقتنا.»

«ما يعتقده عملاؤنا في هذا السوق، وأنت منهم، أننا مجموعة من الشباب الذين يلعبون بجدية. هم يشترون السمك ويضحكون، ونحن نبيع السمك ونضحك عندما نرى عملاءنا يضحكون. تخيلي إنسانا يستمتع بعمل ممل ومثير للضجر. أصبحنا مجموعة من الأصدقاء مثل أي مجموعة من اللاعبين في فريق عظيم. ونحن فخورون بعملنا. لقد حقق سوق السمك شهرة عالمية. كل هذا لأننا نؤدي عملا بسيطا يؤديه ابنك الصغير دون أدنى تفكير. نحن فقط نعرف كيف نلعب، ولماذا يجب أن نلعب.»

في هذه اللحظة التفت الولد الصغير وهو يحمل سمكة منزلقة وقال لأمه : «لماذا لا تحضري الموظفين من البنك إلى هنا لكي يلعبوا يا أمي!؟»

الدرس الثالث: اصنع يومهم

فجأة تقدم أحد البائعين يحمل سمكة كبيرة، وقال للمديرة : «هل تشترين هذه السمكة؟ مطلوب فيها 10 سنتات فقط. صحيح أنها فقدت بعض أطرافها، لكنها تبتسم. ما رأيك بها؟ هل تشترينها؟ أنظري إليها جيدا عندما أفتح فمها، ألا تبدو مبتسمة بالفعل رغم ما أصابها»

كان للبائع شعر طويل وكان صوته واثقا، وقد باع السمكة للمديرة بالفعل بعشر سنتات. بل إنه طلب من ابنها الصغير أن يحضر كيسا كبيرا ويدخل السمكة بنفسه في الكيس. التفت مدير السوق للسيدة المديرة وقال : «هذا هو الدرس الثالث من دروس التغيير. أحيانا تكون الطريقة التي نشتري بها أهم من الشيء الذي نشتريه. إن أهم شيء نقدمه في هذا السوق هو أننا نحول الشراء إلى ذكريات متواصلة.»

قالت المديرة : «لم أفهم قصدك.»

رد المدير : «هل تذكرين المرة الأولى التي أتيت بها إلى السوق. هل تذكرين ما حدث في تلك الزيارة؟»

قالت : «نعم .. رأيت سيدة في العشرينات تصعد منصة عرض السمك وتحاول التقاط نوع معين من الأسماك. كان السمك منزلقا ووقعت الأسماك من يديها مرتين. لكنها في النهاية التقطت أسماكها المرغوبة بثقة.»

قال : «لماذا ما زلت تتذكرين تلك التجربة.؟»

قالت : «كانت السيدة متحمسة ومبتهجة. وكنا نراقبها ونتخيل أننا مكانها.»

«وما الذي سيتذكره ابنك من أحداث هذا اليوم في

السوق حسب رأيك؟»

– «أعتقد أنه لن ينسى دخوله مخزن السمك البارد ومساعدته لك. لأنه يعتقد أنه أنجز كل العمل وحده.»

– «هذا هو ما نسميه «اصنع يومهم». نحن ندخل العملاء في اللعبة ونجعلهم يتفاعلون مع الموقف. نصنع المواقف ونترك لدى الزائرين انطباعات طيبة وذكريات جميلة. عندما نبهج الآخرين فإنهم يتفاعلون معنا. وعندما يتفاعلون يصبحون جزءا من الموقف ويستعيدون الإحساس بالحياة وبأدوارهم وبأنفسهم. هذا يحدث أحيانا في المسرح، عندما يصبح الجمهور جزءا من القصة.»

– «أدرك ما تعنيه تماما. جذب العملاء والعمل على إبهاجهم وبث الروح في لحظات التفاعل معهم، يجعل العميل محور الاهتمام. فعندما نركز على جعل أيام من حولنا جميلة، يبدأ سيل المشاعر الإنسانية الإيجابية يتدفق. يا لعظمة علم النفس.»

وأضافت: «أتمنى لو نستطيع أن نعيد صناعة أيامنا وساعاتنا وكل لحظات عملنا في البنك. يجب أن نصنع أياما مليئة بالحماس والتفاعل لدى العاملين، لكي يصنعوا هم أياما مثيلة للعملاء والزائرين.»

الدرس الرابع: كن حاضرا

نذهب في كثير من الأحيان إلى الأسواق والمحال التجارية ونشتري ما نريد، لكننا نلاحظ أن البائعين يأبهون بأنفسهم أكثر ما يأبهون بنا. صحيح أنهم يجيبوننا عندما نسألهم، ويصغون لنا عندما نشتكي لهم، لكن حضورهم مع أنفسهم يبقى أقوى من حضورهم معنا. يبدون لنا أحيانا أنهم يعملون في هذا المكان من أجل أنفسهم وليس من أجلنا. ما أصعب أن لا يحضر الإنسان إلى أي مكان إلا بجسده فقط.

نظرت المديرة إلى بائعي السمك وهم منهمكين في العمل بكل جوارحهم، حتى ليبدون في بعض اللحظات وكأنهم لا يحلمون ولا يسرحون أبدا. كل أفعالهم وأعمالهم نابعة من الداخل ولكنها موجهة للخارج. يعملون برغبة صادقة، لكنها الرغبة في خدمة العميل قبل خدمة السوق أو خدمة أنفسهم.

نظرت المديرة إلى مدير سوق السمك، فلاحظت أنه لم يعد معها. كان الزحام يزداد في السوق، وضغط العمل يتراكم على العاملين. نظر إليها معتذرا وقال:

– «أعرف أن زملائي قادرين على سد الفراغ مكاني، ولكني لا أستطيع أن أتمادى أكثر من ذلك. اعذريني إن لم أعد حاضرا معك. لقد أصبحت حاضرا معهم. يجب أن أمد لهم يد المساعدة. وهناك نصيحة لا بد أن أقدمها لك. وأنت حرة في اختيار السلوك الذي تريدين. فأنا لا أريد ولا أستطيع أن أملي عليك الطريقة التي تؤدين بها عملك. ولكن عليك أن تجدي الطريقة التي تجعل موظفيك يكتشفون فلسفة السمك بأنفسهم. لا أعتقد أن حديثك معهم ووصف ما يحدث هنا سيكفي للتغيير.»

– «هذا صحيح،» ردت المديرة. «ففي غمرة استعجالي لحل مشكلاتي الإدارية، قد أنسى بسهولة أن زملائي بحاجة لأن يتعلموا ويشاهدوا ويجربوا بأنفسهم. وعلي أيضا أن أمنحهم المزيد من الوقت لكي يعايشوا تجاربهم ويهضموها. وأردفت: «عموما أشكرك على وقتك. لقد لعبت مع ابني، وصنعت يومنا، وكنت حاضرا معنا.»

اجتماع هام:

في الأسبوع التالي دعت «المديرة» جميع الموظفين إلى اجتماع. قالت لهم أن التغيير في الطابق الثالث أو ما يسمى «مكب النفايات» يمكن أن يبدأ بطريقة مختلفة. فبدلا من استدعاء مستشارين إلى البنك، يمكن أن نذهب نحن إلى المستشارين.

طلبت منهم أن ينظموا رحلتين متتابعتين إلى سوق السمك ليروا بأنفسهم كيف يعمل المدير وأصحابه. وحكت لهم كيف يقذف البائعون هناك الأسماك في الهواء دون أن تسقط منها واحدة. وكيف يتفاعل البائعون والعملاء في مهرجان حي وصاخب، وشرحت لهم المبادئ الأربعة التي تعلمتها من المدير.

لكن أحد الموظفين قال معترضا: «من السخف أن نذهب كموظفين في البنك لنتعلم من بائعي الأسماك. ما هي المتعة في أن نراهم يقذفون الأسماك في الهواء. ليس لدينا في البنك ما نقذفه. اللهم إلا إذا وافقت على أن نقذف بطاقات الائتمان وخطابات الاعتماد في الهواء.»ضحك بعض الزملاء، لكن المديرة قالت بحزم:

– «لن أقبل أية أعذار. يجب أن تذهبوا في مجموعتين. وأن تفكروا اليوم وغدا في المبادئ الأربعة التي ذكرتها لكم. وفي مطلع الأسبوع القادم سأسأل كلا منكم عن فهمه وتفسيره الشخصي لهذه المبادئ.»

ثم تهدج صوتها وهي تضيف:

– «أنتم لا تعرفون عني الكثير. كل ما تعرفونه أنني مديرتكم في الطابق الثالث. ولا تعرفون أن زوجي متوفى، وأنني أعول طفلين. وقد أخذتهما معي يوم السبت إلى سوق السمك. ولعبنا وتعلمنا معا. لكن المهم هو نظرتي لكم ولأبني ولقوانين التغيير الأربعة. أعتبر نفسي مسئولة عن نجاحنا هنا، كما أنا مسئولة عن ابني. لماذا؟ لأنني لن أكون سعيدة إذا نجحت مع أبنائي وفشلت هنا. أريدكم أن تذهبوا وأن تعتبروا هذه الزيارة تجربة إنسانية.»

واستطرت تقول: «ستجدون هناك موظفا بشعر طويل يشبه الذئب. اطلبوا منه أن يشرح لكم قانون: «اختر سلوكك». من السهل أن ندرك جميعا المقصود بقانون: «العب» أو «اصنع يومهم» أو «كن حاضرا»، لأننا سنرى هذه القواعد تطبق بالفعل. لكنكم ستفهمون معنى: «اختر سلوكك» إذا سمعتم قصة «الذئب». كان الرجل سائقا محترفا في مضامير سباقات السيارات. وعندما وقع له حادث عنيف، تخلى عنه مدربه والشركة الراعية وكثير من أصدقائه. اذهبوا إليه وتحدثوا معه، واسألوه كيف يكون لإنسان مثله، كان نجما لامعا في عالم الأضواء، أن يختار سلوكه، ويتعامل مع العملاء وهو يبيع السمك في مكان بارد. أليست ظروفه أحلك من ظروفنا، ومشكلاته أعقد من مشكلاتنا!؟.»

وأكملت: «انتهى الاجتماع، وسأطلب منكم تقارير في الأسبوع القادم. على كل منكم أن يحكي لي تجربته في سوق السمك. وماذا وكيف تعلم من هؤلاء الشباب الذين يبيعون الأسماك ويلعبون بها.»

الفرق تذهب إلى العمل:

في صباح يوم الاثنين، دعت المديرة لاجتماع آخر. وقالت: «أعرف أنكم ذهبتم إلى السوق. أشكركم جميعا. لقد حان وقت النظافة. سنغير اسم الطابق الثالث. وسنجعل كل من في هذا البنك يعرف الاسم الجديد.»

حاول أكثر من موظف أن يأخذ بزمام الحديث. وحاولوا جميعا أن يتحدثوا بصوت واحد. فطلبت المديرة من كل واحد أن يشرح للآخرين الدروس التي أفادها من زيارة السوق. وسألتهم أن يقدموا اقتراحاتهم الشخصية عن الكيفية التي تمكنهم من نقل تجربة سوق السمك إلى الطابق الثالث.

عرض كل موظف أفكاره وإحساسه بالتجربة، فكانت أفكارهم مختلفة ومتباينة إلى حد كبير. ولم يستطيعوا لم شتات أفكارهم في نموذج تغيير متكامل.

وفجأة سمع الجميع صوت أحد الزملاء الذين كانوا يوصفون بالسلبية والتشاؤم والشكوى المستمرة. قال: «أقترح أن نشكل أربعة فرق بحيث يصبح لدينا فريق خاص بكل عنصر من عناصر التغيير. فسيكون لدينا:

1. **فريق: اختر سلوكك.**
2. **فريق: العب.**
3. **فريق: اصنع يومهم.**
4. **فريق: كن حاضرا.**

صفق الجميع لهذا الاقتراح الرائع. وتقدمت السكرتيرة بأربع أوراق مررتها على الجميع بعد أن طلبت المديرة أن يسجل كل زميل اسمه في قائمة الفريق الذي يريد. وبعد استعراض القوائم الأربع تبين أن عددا كبيرا من الزملاء سجلوا أسماءهم في الفريق الثاني: «العب»، اعتقادا منهم أن العمل في هذا الفريق سيكون أسهل. وهنا تدخلت المديرة واقترحت تقديم صندوق «سمك» طازج لكل واحد من الزملاء يتطوع وينتقل من فريق: «العب» إلى فريق: «اختر سلوكك» أو «كن حاضرا». وعلى الفور تطوع ثلاثة من الزملاء. وتم وضع الإرشادات وقواعد العمل للفرق الأربعة.

اليوم الكبير:

مرت الأسابيع الستة وحان وقت طرح الأفكار واستثارة الهمم. اقترحت المديرة أن يتم اللقاء في فندق، وبعيدا عن جو العمل. واتصلت برئيسها وسألته أن يرسل بعض الموظفين ليغطوا أعمال الطابق الثالث. ولم تفاجأ عندما سمعته يتطوع بنفسه للمشاركة في التغطية. قال لها:

«لا أدري ماذا يحدث لديكم، لكني بدأت بالفعل أشم رياح التغيير.»

التقت الفرق في التاسعة صباحا في فندق «الإدارة السمكية»، هكذا أرادت هي أن تطلق على الفندق. وفي بداية اللقاء اقترحت أن يكون فريق: «اختر سلوكك» آخر الفرق التي تعرض أفكارها. ووافق الجميع. فالمديرة تعتبر قانون: «اختر سلوكك» هو نقطة الارتكاز أو الإطار الذي يشمل العناصر الثلاثة الأخرى.

كانت قاعة الاجتماع زاهية وملتهبة الألوان. شاركت الفرق الأربعة في تجهيزها، وكان واضحا أنهم استجابوا للفكرة وقبلوا التحدي. وكانت المفاجأة. مدير سوق السمك، أو المعلم صاحب الأفكار البراقة يجلس بين الحضور. لقد دعته المديرة لتشكره على جهوده وأفكاره التي تبث الحيوية في كل من حوله.

العرض الأول: فريق اللعب

بدأ فريق «العب» عرضه. وهو عبارة عن لعبة بسيطة تم تصميمها من أوراق صنعت على شكل دوائر ملونة. كانت هناك مجموعتان من الدوائر:

✲ الدوائر الزرقاء: وكتبت فيها فوائد اللعب، وهي:

- الزملاء السعداء يعاملون بعضهم بلطف.
- المرح يؤدي إلى الإبداع.
- الوقت يمر سرعة.
- الاستمتاع بالوقت يزيد مناعة الجسم.

قواعد عمل الفريق:

1. أمام كل فريق ستة أسابيع لدراسة الموقف وجمع المعلومات وتجهيز عرض متكامل يقدم أمام الفرق الثلاثة الأخرى.
2. يجب أن يشتمل كل عرض على خطوات عملية قابلة للتطبيق.
3. كل فريق مسئول عن تحديد مواعيد اجتماعاته وتنظيمها وإدارتها، ويسمح لأعضائه باستخدام ساعتين من وقت العمل كل أسبوع. ويجب عمل الترتيبات لتغطية الزملاء وهم مجتمعين حتى لا يتأثر تنفيذ الأعمال الجارية.
4. يسمح لكل فريق بصرف 200 دولار على مشروعه وبالطريقة التي يراها أعضاؤه.
5. المديرة مستعدة لمساعدة الفريق إذا وصل إلى مفترق طرق إزاء أي مشكلة. وإن كانت الفرق الأربعة ترى أنه من الأفضل أن تحل مشكلاتها دون الرجوع إلى المديرة أبدا قبل موعد الاجتماع القادم.
6. يجب ألا ينسى أي عضو في الفريق أن هدفنا النهائي هو: **«خلق بيئة عمل إيجابية وممتعة سنحب جميعا أن نعمل بها، ونستمع بأجوائها، بل ويتصارع موظفو البنك في الإدارات الأخرى لكي ينتقلوا إليها.»**

- يصبح العمل ذاته مكافأة وليس وسيلة للحصول على مكافأة.

✲ الدوائر الحمراء: وكتبت فيها خطوات التطبيق، وهي:

- سنعلق شعارات في الطابق الثالث تقول: «هذا ملعب. راقبونا نحن الأطفال الكبار.»
- سننظم مسابقة لأفضل نكتة كل شهر.
- سنعيد طلاء الجدران بألوان زاهية وبراقة.
- سنستخدم الأضواء الكهربائية الملونة لنضيء الأحمر عندما تأتينا فكرة جديدة، والأخضر عندما نحقق نتائج كبيرة.
- سنشكل لجنة دائمة تعتني بهذه الأفكار ونسميها «لجنة اللعب المستمر.»

✲ وتم تنفيذ اللعبة مع الموسيقى. يقفز أفراد فريق اللعب في الدوائر بطريقة عشوائية. وعندما تتوقف الموسيقى، يقرأ كل منهم العبارة المكتوبة بالدائرة التي يقف فيها.

العرض الثاني: فريق «اصنع يومهم»

بدأ أحد أعضاء الفريق بعرض نتائج المسح الميداني الذي أجروه حول نظرة العاملين في الطابق الثالث لبقية الإدارات الأخرى، وكيف يتعاملون معهم كعملاء داخليين. وكانت النتيجة التي توصل إليها فريق: «اصنع يومهم» مرعبة. فقد تبين ما يلي:

1. لا يحب زملاؤنا في الإدارات الأخرى التعامل معنا.
2. كنا في الطابق الثالث نعتبر أي طلب من الإدارات الأخرى تطفلا وإرباكا لعملنا.
3. كنا نوزع عملاءنا ونرسلهم من مكتب إلى آخر، لا لشيء إلا لنتخلص منهم.
4. عملاؤنا يطلقون حولنا النكات. ويقولون بأننا أول من يندفع باتجاه المصاعد لنغادر المكاتب قبل بقية الإدارات.
5. كانت إدارة البنك تفكر بالاستعانة بمقاول خارجي ليؤدي نفس الأعمال التي نؤديها بعد أن يتم الاستغناء عنا.

وبعد أن درسنا موقفنا بدقة، وفهمنا معنى: «اصنع يومهم» وجدنا:

✲ أن فوائد «اصنع يومهم»:

- مفيدة لنا وللبنك.
- خدمة عملائنا بأمانة ستجعلنا نشعر بالرضا عن أنفسنا، وعندما نرضى عن أنفسنا سنركز أكثر في عملنا، وعندما نركز على عملنا سنكتسب مزيدا من الطاقة. والطاقة الزائدة ستشعرنا بمزيد من الرضا. وهذه هي دائرة النجاح.

✲ ويمكننا تطبيق قاعدة «اصنع يومهم» كما يلي:

- نعيد تنظيم ساعات الدوام لنتواجد في خدمة زملائنا من السابعة صباحا إلى السادسة مساء.
- نقدم جائزة شهرية عادية لأفضل خدمة، وجائزة سنوية فاخرة لأفضل موظف.
- تعيين فريق مفاجآت الخدمات ومهمته مفاجأة عملائنا وزملائنا بخدمات تسعدهم.
- الطلب إلى بعض عملائنا أن يأتوا ويلعبوا معنا.
- تطبيق نظام الإفادة المرتدة من 360 درجة والذي سيشمل معرفة نظرة عملائنا الدائمة إلينا.

المؤلفون

ستيفن لندن:
منتج سنمائي وأستاذ إدارة أعمال ومحاضر محترف ومدير معهد الابداع في جامعة سانت توماس.

هاري بول:
نائب رئيس شركات كين بلانشارد، حيث يدير نشاطاً للإدارة الإدارية العالمية

جون كريستنسن:
منتج ومخرج أفلام ومدير شركة charthouse التي أنتجت الفيلم الذي نشر أخيراً في هذا الكتاب.

Author
Stephen C. Lundin Harry Paul, & John Christensen
Title
FISH
Publisher: HYPERION
ISBN: 0-7868-6602-0
Pages:112

العرض الثالث: فريق «كن حاضرا»

قدم الفريق الثالث عرضه بأسلوب قصصي. حكى كل واحد من أعضاء الفريق قصة واقعية من حياته الشخصية أو العملية تعبر عن الأسف والحزن لأنهم لم يكونوا يدركون معنى الحضور في اللحظة الراهنة. أن تنسى الماضي والمستقبل، وتركز كل جوارحك على اللحظة الحالية:

تساعد زميل، أو تصغي لشكوى عميل، أو تصلح بين اثنين، أو تترك ما في يدك عندما يدخل مكتبك أي إنسان، أو تبتسم عندما ترى إنسانا عابسا لتساعده على الابتسام، أو تزور زميلك المريض حتى لو اضطررت لتأخير العمل، : الخ.

وبعدها عرض أفراد الفريق مجموعة من المقولات عن أهمية اللحظة الراهنة أو الحاسمة في حياتنا وعملنا، وكانت منها واحدة تقول:

«الماضي تاريخ، والمستقبل لغز. واليوم هدية إلهية وصلتنا للتو، ولهذا نسميه الحاضر.»

تطبيق قاعدة: «كن حاضرا»

✲ نتعاهد على أن يكون كل منا حاضرا عندما يحتاجه الآخرون.

✲ وعلى أن يصغي أحدنا للآخر، مهما

كانت الضغوط والمثبطات.

✲ ويجب دائما أن نسأل بعضنا :

- هل أنت حاضر لي أو معي الآن؟
- متى تريدني أن أكون حاضرا بملء جوارحي من أجلك؟
- هل الوقت مناسب لتساعدني؟
- ولكي يلفت أحدنا نظر الآخر إلى أمر ما، علينا جميعا أن نستخدم عبارة : «أنا معك».

العرض الرابع: فريق «اختر سلوكك»

كان عرضهم موجزا ومركزا.

أولا : هذه هي فوائد اختيارنا لتصرفاتنا :

✲ عندما تختار سلوكك، فأنت تختار أن تكون إنسانا مسئولا. وهذا سيملأ الطابق الثالث بالحماس والحيوية.

✲ إذا اخترت أن تكون ضحية، وتملأ الطابق الثالث عويلا، فأنت تقول لنا : «أنا غير مسئول» وأي إنسان غير مسئول، هو إنسان غير عاقل. فكل إنسان مسئول بدرجة أو بأخرى، إلا المجانين.

✲ نتمنى أن يختار كل منا أن يحضر أفضل ما فيه إلى العمل، وأن يترك أسوأ ما فيه خارج العمل.

ثانيا: تطبيقات «اختر سلوكك»

قالت مقدمة العرض، أرجوكم أن تغمضوا عيونكم جميعا، وتبقوها مغمضة حتى أطلب منكم أن تفتحوها. فأغمض الجميع عيونهم، وهي تقول :

أولا: لقد اخترنا لكم كتابا بعنوان: Accountability: Personal «المسئولية الشخصية : الطريق إلى حياة حافلة بالعطاء.» سنعطي كل زميل منكم نسخة، وسنعقد جلسات نقاش لاحقا، بعد أن تقرءوه. وهناك أيضا كتاب : «العادات السبع Habits7» وكتاب «طريق لم يطرقه أحد The Road Less Traveled.» هذه كلها كتب سنناقشها لأنها تعلمنا كيف نختار تصرفاتنا.

ثانيا: ولقد وضعنا قائمتين للاختيار على الباب الرئيسي في الطابق الثالث. الأولى صورة وجه عابس، والثانية صورة وجه مشرق بالابتسامة. وكتبنا بينهما عبارة : «أنت حر ومسئول عما تختار.» فإما أن تقطب جبينك أكثر، وإما أن تبتسم كل صباح. ولأننا سنضطر لرؤية الاختيارين كل صباح، فإما أن نبتسم أو نكشر. ولأننا أحرار، فيمكننا أن نختار بديلا ثالثا. يمكننا أن نغمض أعيننا عندما نصل الباب الرئيسي. وإغماض العينين اختيار. فإما أن نكشر، أو نبتسم، أو نغمض عيوننا عن الحقيقة. فأي الخيارات الثلاثة تختارون؟

فردد الجميع بصوت واحد : طبعا سنختار أن نبتسم.

فقالت: افتحوا عيونكم إذن. فلا يمكن للإنسان أن يبتسم وعيناه مغمضتان. عندما تبتسمون ترون الحقيقة. والحقيقة هي أن : «النجاح اختيار».

وهنا وقفت المديرة وقالت : «لقد اخترنا أن نقدم هدية لمعلمنا مدير سوق السمك. الذي اختار أن يشاركنا هذا اللقاء. تقدمت منه وناولته درعا لامعا على شكل «سمكة.» وكانت العبارة السابقة مكتوبة عليه بحروف زرقاء.

خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال

خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 –القاهرة
مدينة نصر: 11727 – ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن– شعاع ت: 5510492 عمان
اليمن – سكاي نت ت: 206949 صنعاء
الإمارات – إكومان ت: 263326 أبو ظبي
لبنان – المستشار الدولي ت: 399400 بيروت
الكويت – المجموعة للاستشارات ت: 2439291
عمان – المعهد العماني للتدريب ت: 563303 مسقط
السعودية – مصادر ت: 6504053/6500824 جدة

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه

تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
(سري وعاجل) وهي نشرة شهرية متخصصة في السكرتارية والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.

كشاف العدد 192 - العدد الرابع والعشرون لسنة 2000

العنوان: سوق السمك
العنوان الفرعي: حالة دراسية في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية بطريقة طبيعية
المؤلف: ستيفن لندن - هاري بول - جون كريستنسن
الناشر: هايبريون
تاريخ النشر: مارس 2000
عدد الصفحات: 112

الموضوعات:

- إدارة التغيير
- التحفيز
- القيادة
- التطوير التنظيمي

الفهـــــــــرس:

- المديرة
- الطابق الثالث : مقلب النفايات
- البحث عن حل
- سوق السمك
- أيهما أخطر : التغيير أم عدمه
- الدرس الأول : اختر سلوكك
- الدرس الثاني : العب
- الدرس الثالث : اصنع يومهم
- الدرس الرابع : كن حاضرا
- اجتماع هام
- الفرق تذهب إلى العمل
- اليوم الكبير
- العرض الأول : فريق اللعب
- قواعد عمل الفريق
- العرض الثاني : فريق « أصنع يومهم »
- العرض الثالث : فريق « كن حاضرا »
- العرض الرابع : فريق « اختر سلوكك »
- ثانياً : تطبيقات اختر سلوكك

Fish
Author (1): Stephen C. Lundin
Author (2): Harry Paul
Author (3): John Christensen
Publisher: Hyperion
Publishing Date: March 2000
ISBN: 0-7868-6602-0
Pages: 112

Subjects:

- Change Management
- Motivation
- Leadership
- Organizational Development

الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»